

Карамушка Л.М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій / Л.М. Карамушка, К.В. Терещенко, В.І. Лагодзінська, В.М. Івкін, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2014. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2014. – Вип. 40. – С. 9-15.

УДК: 159.9.019.3:130.2

## **КОМПЛЕКС МЕТОДИК ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Л.М. Карамушка**

*член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор,  
завідувачка лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

**К.В. Терещенко**

*кандидат психологічних наук,  
науковий співробітник лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

**В.І. Лагодзінська**

*кандидат психологічних наук,  
науковий співробітник лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

**В.М. Івкін**

*кандидат психологічних наук,  
науковий співробітник лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

**А.М. Шевченко**

*завідувачка центру педагогічних інновацій  
Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів*

У статті представлено три групи методик для діагностики особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій. Перша група включає методики для вивчення структурних компонентів і типів організаційної культури. До другої групи входять методики для дослідження основних детермінант розвитку організаційної культури, які належать до мезорівня (рівень організаційного розвитку; рівень творчої спрямованості робочого середовища). І третю групу складають методики для дослідження основних детермінант розвитку організаційної культури, які належать до мікрорівня (рівень розвитку «базових» лідерських якостей у керівників; ставлення до змін персоналу; толерантність персоналу; рівень творчості персоналу).

*Ключові слова:* освітні організації; організаційна культура; психологічні детермінанти розвитку організаційної культури; методики для вивчення організаційної культури та психологічних детермінант її розвитку.

В статье представлены три группы методик для диагностики особенностей и детерминант развития организационной культуры образовательных учреждений. Первая группа включает методики для изучения структурных компонентов и типов организационной культуры. Во вторую группу входят методики для изучения основных детерминант развития организационной культуры, относящихся к мезоуровню (уровень организационного развития; уровень творческой направленности рабочей среды). И третью группу составляют методики для изучения основных детерминант развития организационной культуры, которые относятся к микроуровню (уровень развития «базовых» лидерских качеств у руководителей; отношение к изменениям персонала; толерантность персонала; уровень творчества персонала).

*Ключевые слова:* образовательные организации; организационная культура; психологические детерминанты развития организационной культуры; методики для изучения организационной культуры и психологических детерминант ее развития.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Докорінна перебудова освітньої системи викликає необхідність удосконалення організаційної культури освітніх організацій. Сутність та структуру феномену організаційної культури висвітлювали у своїх працях К. Камерон та Р. Куїнн [18], І.А. Ладанов [6], С.А. Ліпатов [7], С. МакГір [19], В.А. Погребняк [9], Н.В. Самоукіна [13] та ін. Особливості прояву організаційної культури в освітніх організаціях аналізували Е.С. Гайдаржі [1], В.І. Гордієнко [2], А.В. Погодіна [8], Ж.В. Серкіс [14] та ін.

Важливим напрямом дослідження організаційної культури закладів освіти є аналіз системи детермінант, які впливають на особливості її розвитку. При цьому однією зі значущих і недостатньо осмислених проблем, на наш погляд, є проблема пошуку адекватних методів діагностики особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій.

**Мета дослідження:** створити комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Дослідження проведено в рамках виконання науково-дослідної теми лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури» (2013–2015 рр.; науковий керівник – член-кор. НАПН України, доктор психологічних наук, професор Л.М. Карамушка).

У статті представлена одна зі змістовних частин *загального формату* дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій, розробленого в рамках зазначеної науково-дослідної теми.

## РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

### 1. Загальна характеристика методик для вивчення психологічних детермінант розвитку організаційної культури в освітніх організаціях

На основі аналізу літературних джерел [6; 10–12; 15–17] та власних наукових розробок [4] доцільно виділяти, на наш погляд, **три групи** діагностичних методик, які можуть бути використані для дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури.

До *першої групи* входять методики для вивчення структурних компонентів і типів організаційної культури.

*Друга група* включає методики для дослідження основних детермінант розвитку організаційної культури, які належать до мезорівня (рівень організаційного розвитку; рівень творчої спрямованості організаційного середовища).

*І третю групу* складають методики для дослідження основних детермінант розвитку організаційної культури, які належать до мікрорівня (наявність у керівників «базових» лідерських якостей; ставлення до змін персоналу; толерантність персоналу; рівень творчості персоналу).

Використання методик, які належать до цих груп, дасть можливість, на наш погляд, аналізувати «проблемні» місця в рівні розвитку організаційної культури та в особливостях вияву детермінант, які стосуються діяльності організації в цілому, її керівників та персоналу. На базі отриманих результатів можуть бути визначені напрямки *подальшого розвитку* організаційної культури.

### 2. Методики для вивчення особливостей розвитку організаційної культури

До першої групи методик, які спрямовані на вивчення особливостей розвитку організаційної культури, можна віднести такі *опитувальники*: «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова [6] та «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [15].

*Опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова* [6] дає можливість аналізувати *основні компоненти* організаційної культури: а) «робота» (ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища); б) «комунікації» (якість внутрішньоорганізаційних комунікацій); в) «управління» (стан управлінської культури); г) «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль).

Проаналізуємо більш детально названі компоненти.

Так, такий компонент, як «робота», передбачає розкриття потенціалу працівників організації й удосконалення їхнього професійного рівня. Цей компонент спрямований на: аналіз розвитку творчих здібностей працівників організації; систематичне підвищення кваліфікації педагогічних працівників; залучення співробітників до прийняття управлінських рішень; упровадження системи лідерства; використання методів управління, що забезпечують задоволеність роботою працівників; підтримку особистої ініціативи працівників організації; дотримання чесності і довіри в ділових стосунках; розвиток прагнень до інноваційної діяльності; орієнтацію на перспективний розвиток організації; дотримання загальнолюдських цінностей і відповідальності тощо.

Компонент організаційної культури «комунікації» дає можливість проаналізувати такі особливості педагогічних працівників, як-от: орієнтація в різноманітних ситуаціях спілкування, які базуються на знаннях

і життєвому досвіді працівників; спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням у результаті адекватного розуміння себе й інших (при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища); готовність і вміння контактувати з колегами; забезпечення привабливості (атрактивності) у спілкуванні; виявлення емпатії (співпереживання емоційному стану співрозмовника та проблеми, яку він обговорює); володіння знаннями, уміннями і навичками конструктивного спілкування; уміння встановлювати психологічний контакт з учасниками спілкування та ін.

Аналіз «управління» як компонента організаційної культури дає можливість проаналізувати такі аспекти діяльності організації, як-от: чіткість і деталізованість організації праці працівників; впровадження системи професійної оцінки діяльності працівників; аналіз і вирішення конфліктних ситуацій; застосування дисциплінарних заходів; ефективність прийняття своєчасних і ефективних рішень; участь працівників організації в прийнятті рішень у межах своєї компетенції; спрямованість діяльності організації на інноваційний тип розвитку та ін.

Аналізуючи такий компонент організаційної культури, як «мотивація і мораль», слід звертати увагу на такі особливості: рівень заробітної плати; нагородження дипломами, грамотами різних рівнів; можливість професійного зростання та розвитку професійних якостей; винагорода за якість успішної роботи; заохочення творчості й ініціативності працівників; підтримка позитивних взаємовідносин; прояв уваги до індивідуальних відмінностей і потреб працівників тощо.

**Опитувальник «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [15]** спрямований на визначення різних типів організаційної культури: культура «ролі»; культура «завдання»; культура «влада» та культура «особистості».

Проаналізуємо більш детально вказані типи організаційних культур.

Так, для культури «ролі» характерні глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їх чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки тощо.

Культура «завдання» ґрунтується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади залежно від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами тощо.

Культура «влада» характеризується пріоритетом одноосібних рішень керівника, централізованим контролем ресурсів, високою документальною регламентацією трудової поведінки тощо.

І для культури «особистості» характерні мінімальний ступінь адміністрування й обмеження особистих прав і свобод, ставлення з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, право виявляти ініціативу та творчість тощо.

Важливість зазначеної типології, на нашу думку, полягає в тому, що вона враховує два основні вектори життєдіяльності організації (які стосуються професійної діяльності та міжособистісної взаємодії) учасників професійної діяльності.

### **3. Методики для дослідження детермінант розвитку організаційної культури, які стосуються мезорівня**

Використовуючи підхід Л.М. Карамушки [3], було визначено *детермінанти* розвитку організаційної культури, до яких віднесено детермінанти: а) макрорівня (обумовлені особливостями розвитку суспільства й освітньої галузі); б) мезорівня (обумовлені особливостями розвитку освітньої організації); в) мікрорівня (обумовлені особливостями діяльності та поведінки учасників навчально-виховного процесу). У нашому дослідженні основну увагу приділено дослідженню чинників мезо- та мікрорівня.

Зокрема, до *детермінант мезорівня* нами віднесено *дві підгрупи*: організаційно-професійні та психологічні.

До групи *організаційно-професійних детермінант мезорівня*, які стосуються, наприклад, загальноосвітніх навчальних закладів, нами віднесено: 1) *тип навчального закладу* (традиційні; інноваційні); 2) *місце розташування навчального закладу* (село; селище міського типу; районний центр; обласний центр; столиця); 3) *термін існування навчального закладу* (менше 5 років; від 5 до 10 років; від 10 до 15 років; від 15 до 20 років; більше 20 років); 4) *кількість працівників, які працюють у навчальному закладі* (до 50 осіб; від 50 до 100 осіб; більше 100 осіб).

Вивчення цієї групи детермінант може здійснюватися за допомогою розробленої авторами «анкети-паспортички». Зазначимо, що залежно від завдання дослідження та особливостей освітніх організацій (позашкільних навчальних закладів, районних (міських, обласних) управлінь (відділів) освіти тощо) зазначена «анкета-паспортичка» може включати питання, які відображають, окрім названих, інші організаційно-професійні детермінанти розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Група *психологічних детермінант мезорівня* включає такі детермінанти: 1) рівень організаційного розвитку; 2) рівень творчої спрямованості організаційного середовища.

Для вивчення психологічних детермінант мезорівня використовуються такі опитувальники: «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки [5]; «Який Ваш креативний потенціал?» (Шкала С) [11].

**Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки [3]** дає можливість дослідити два виділені автором показники організаційного розвитку:

1) «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку); 2) «Проблемність організаційного розвитку».

Проаналізуємо зміст та рівні розвитку названих показників.

На основі питань, які представлені в опитувальнику, та здійсненого нами аналізу можна стверджувати, що під *організаційною зрілістю* слід розуміти такий стан розвитку організації (організаційного розвитку), якому притаманні наступні характеристики: працівники чітко знають цілі своєї організації; беруть участь у визначенні цілей своєї організації; вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів; можуть проявляти свої здібності; проявляють ентузіазм в роботі та ін.

Усе це базується на тому, що в організації: створено сприятливі умови праці; переважає демократичний стиль управління; налагоджене ефективне ділове спілкування; спостерігається чітке виконання функцій; розроблена прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками та ін.

Враховуючи базові показники методики та зміст показника «організаційна зрілість», нами виділено такі його *рівні*: а) низький рівень – свідчить про те, що організації притаманний початковий етап організаційної зрілості; б) середній рівень – говорить про те, що організація має вже певні усталені вияви організаційної зрілості; в) високий рівень – констатує наявність «суперпоказників» організаційної зрілості.

На основі питань, які представлено в опитувальнику, та здійсненого нами аналізу можна говорити про те, що під *«проблемністю в організаційному розвитку»* слід розуміти такий стан розвитку організації, якому притаманні наступні характеристики: немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам; співробітники не беруть участі у схваленні рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; вони рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, скоріше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них; працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів; багато працівників не можуть показати, на що вони здатні; працівники не проявляють ентузіазму в роботі та ін. Усе це є результатом, зокрема, того, що в організації: не створені сприятливі умови для роботи; переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше за все відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень та ін.

Враховуючи базові показники методики та визначений нами показник «проблемність в організаційному розвитку», можна виділити такі його *рівні*: а) низький рівень – організація достатньо зріла і не потребує організаційних змін; б) середній рівень – організація має проблеми в організаційному розвитку і потребує організаційних змін; в) високий рівень – для організації характерна криза розвитку.

У результаті об'єднання даних, отриманих за описаними вище показниками організаційного розвитку організації, нами виділено такі рівні розвитку організації (організаційного розвитку): *«конструктивний» рівень, «проблемний» рівень та «кризовий» рівень.*

Отже, зазначена методика дає можливість діагностувати як окремі показники організаційного розвитку, так і організаційний розвиток в цілому.

**Опитувальник «Який Ваш креативний потенціал?» (Шкала С «Моє робоче середовище»)** [11] дозволяє оцінити, наскільки креативним є робоче середовище в освітніх організаціях. Зокрема, за результатами опитування визначаються три рівні творчої спрямованості організаційного середовища: а) робоче середовище не підтримує креативного мислення; б) у робочому середовищі час від часу важко бути креативним; в) робоче середовище є ідеальним для креативної особистості.

#### **4. Методики для дослідження детермінант розвитку організаційної культури, які стосуються мікрорівня**

Зазначимо, насамперед, що до **детермінант мікрорівня** нами віднесено *три підгрупи*: організаційно-професійні, соціально-демографічні та психологічні.

Група **організаційно-професійних детермінант**, які стосуються, наприклад, працівників загальноосвітніх навчальних закладів, може включати, на наш погляд, такі показники: 1) *посада персоналу в організації* (директор навчального закладу; заступник директора навчального закладу; керівник кафедри (методоб'єднання); керівник робочої (творчої) групи; педагогічний працівник (початкова школа); педагогічний працівник (середня школа); педагогічний працівник (старша школа); соціальний педагог, психолог та ін.); 2) *рівень освіти персоналу* (загальна середня; середня спеціальна; незакінчена вища; вища); 3) *тип освіти персоналу* (гуманітарна; технічна; юридична; економічна; природнича та ін.); 4) *стаж трудової діяльності персоналу* (до 5 років; 6–10 років; 11–15 років; 16–25 років; 25–35 років; 36–45 років; більше 45 років); 5) *стаж персоналу на посаді в організації* (до 5 років; 6–10 років; 11–15 років; 16–25 років; 26–35 років; 36–45 років; більше 45 років); 6) *кваліфікаційна категорія персоналу* (спеціаліст; спеціаліст I категорії; спеціаліст II категорії; спеціаліст вищої категорії); 7) *педагогічне звання персоналу* (старший учитель; старший викладач; вчитель-методист; викладач-методист; вихователь-методист); 8) *наявність відзнак* (Подяка МОН України; Грамота МОН України; Почесна грамота МОН України; нагрудний знак МОН України «Відмінник освіти»; нагрудний знак МОН України «Василь Сухомлинський»; нагрудний знак

МОН України «За наукові та освітні досягнення»; Подяка Департаменту освіти і науки обласної державної адміністрації; Заслужений вчитель України; Заслужений працівник освіти України та ін.).

Група **соціально-демографічних детермінант** включає такі показники: 1) вік; 2) стать; 3) сімейний стан.

Вивчення організаційно-професійних та соціально-демографічних детермінант макrorівня так само, як і в ситуації організаційно-професійних чинників мезорівня, може здійснюватися за допомогою **авторської «анкети-паспортички»**. Зазначимо, що залежно від завдання дослідження та особливостей освітніх організацій (позашкільних навчальних закладів, районних (міських, обласних) управлінь (відділів) освіти тощо) така «анкета-паспортичка» також може включати інші питання.

До **психологічних детермінант** відносять: 1) рівень розвитку в керівників «базових» лідерських якостей; 2) ставлення до змін персоналу; 3) толерантність персоналу; 4) рівень творчості персоналу.

Для вивчення психологічних детермінант мікрорівня використовуються такі опитувальники: «Здатність до лідерства» (Р.С. Немов) [17]; «Лідер або адміністратор» [17]; «Як Ви ставитесь до змін?» (К. Фрайлінгер, І. Фішер) [16]; «Види і компоненти толерантності – інтолерантності» (Г.Л. Бардіер) [10]; «Експрес-опитувальник «Індекс толерантності» (Г.У. Солдатова, О.А. Кравцова, О.Є. Хухлаєв, Л.А. Шайгерова) [12]; «Який Ваш креативний потенціал?» (Шкали А, В) [11].

**Опитувальники «Здатність до лідерства» (Р.С. Немов) [17] та «Лідер або адміністратор» [17]** дають можливість проаналізувати «базові» лідерські якості керівників освітніх організацій,

До «базових» лідерських якостей керівників освітніх організацій, згідно з наявними в літературі підходами [5], належать власне лідерський потенціал та співвідношення лідерських та адміністративних якостей. При цьому під лідерством в організації розуміється здійснення спрямованого, але не директивного впливу на працівників, мета якого полягає в спонуканні їх до діяльності переважно творчого, інноваційного характеру для досягнення певних організаційних цілей, яке базується на владі і повноваженнях (авторитеті), наданих лідеру його послідовниками [5]. Ефективне управління в організації має включати, як вважають дослідники, як елементи власне управління (адміністрування), так і лідерства, тобто лідерство розуміється як складова управління [5]. Відповідно, ефективний керівник у сучасних освітніх організаціях має гармонійно поєднувати як власне менеджерські (адміністративні) функції (планування, організація, контроль тощо), так і лідерські функції (здійснення не директивного впливу на працівників з метою досягнення організаційних цілей переважно творчого, інноваційного характеру).

Використання опитувальника для вивчення лідерства дає можливість виділити такі рівні розвитку «базових» лідерських якостей керівників освітніх організацій: а) *високий рівень* – характерно гармонійне поєднання лідерських (уміння повести за собою колектив, партнерська взаємодія, врахування індивідуальних якостей працівників, створення умов для самовираження персоналу, справедлива оцінка праці тощо) та адміністративних (орієнтація на офіційну владу, дотримання чітких інструкцій, формальні підходи у взаємодії, орієнтація на одноосібне прийняття керівником рішень тощо) якостей, які необхідні сучасному керівнику; б) *середній рівень* – характерна наявність власне лідерських якостей і відсутність адміністративних якостей; в) *низький рівень* – представленість в основному адміністративних якостей.

**Опитувальник «Як Ви ставитесь до змін?» (К. Фрайлінгер, І. Фішер) [16]** дає можливість визначити основні типи ставлення особистості до змін. До таких типів ставлення, згідно з методикою, належать:

а) *«традиціоналіст»* («Зміни непокоять Вас або й навіюють страх. Ви поважаєте старі порядки тому, що Вам потрібні непохитні правила, щоб відчувати себе захищеним. Тому Ви з радістю плекаєте традиційні цінності. Вас не можна звинувачувати, якщо Ви твердите, що встановлені принципи порядку донині є визначальними для спільного життя людей. Однак при цьому не можна забувати, що часи змінюються. Не можна заперечувати, що суспільство розвивається, а разом з цим старі традиції відмирають чи втрачають свій сенс. Тому не тримайтеся за старі принципи, що погіршують Ваше життя і життя Ваших близьких»);

б) *«реаліст»* («Ви реалістично оцінюєте зміни: що повинно бути, то повинно бути. Навіть тоді, коли зміни пов'язані з болісними розставаннями та звичками. Хоча Ви йдете поруч із часом, Ви робите зміни тільки такого типу, який Вам здається виправданим. Зміни будь-якою ціною – це не Ваш стиль. Інновації Ви вводите не різко, а послідовно, пристосовуючи їх до мінливих умов довкілля. Інстинктивно Ви відчуваєте, що життя означає зріст та зміни. Цей принцип Ви обрали лейтмотивом Ваших дій. Ваше кредо: якщо нічого змінити не можна, настає смерть»);

в) *«вільнодумець»* («Зміни означають для Вас радість життя. Традиції та звичаї Ви не дуже поважаєте. Застарілі структури та ідеї навівають на Вас нудьгу. Це виражається як у Вашій поведінці, так і в одязі. Ви не тримаєтеся за довготривалі відносини. Уявлення про те, що можна все життя прожити з однією й тією ж людиною, лякають Вас. В роботі Вам також потрібно різноманіття. Як тільки робота перестає Вас цікавити, Ви починаєте шукати іншу. Невже це тільки потяг до свободи, заради якої Ви хочете протягом усього Вашого життя щось переробляти? Чи, може, це лише Ваш страх перед прив'язаністю, що робить Вас вічним мандрівником без постійного житла?»).

**Опитувальник «Види і компоненти толерантності – інтолерантності» (Г.Л. Бардієр)** [10] включає у себе 20 шкал, що відповідають окремим видам і компонентам толерантності. Згідно з методикою, аналізуються такі види толерантності: міжпоколінна, гендерна, міжособистісна, міжетнічна, міжкульторна, міжконфесійна, професійна, управлінська, соціально-економічна, політична. Досліджуються також такі компоненти толерантності: афективний, когнітивний, конативний, потребово-мотиваційний, діяльнісно-стильовий, етико-нормативний, ціннісно-орієнтаційний, особистісно-смысловий, ідентифікаційно-груповий, ідентифікаційно-особистісний. Аналіз кількісного співвідношення видів і структурних компонентів толерантності за всіма шкалами дає змогу вибудувати профілі та оцінити рівень толерантності-інтолерантності персоналу освітніх організацій.

**Експрес-опитувальник «Індекс толерантності» (Г.У. Солдатова, О.А. Кравцова, О.Є. Хухлаєв, Л.А. Шайгерова)** [12] дає можливість оцінити загальний рівень толерантності (низький, середній або високий).

Для якісного аналізу аспектів толерантності використовується розподіл на субшкали: етнічна толерантність, соціальна толерантність та толерантність як риса особистості. Субшкала «етнічна толерантність» виявляє ставлення людини до представників інших етнічних груп і установки в сфері міжкульторної взаємодії. Субшкала «соціальна толерантність» дає змогу досліджувати толерантні й інтолерантні прояви щодо ставлення до різних соціальних груп (меншин, злочинців, психічнохворих людей), а також вивчати установки особистості стосовно деяких соціальних процесів. Субшкала «толерантність як риса особистості» включає пункти, що діагностують особистісні риси, установки і переконання, які здебільшого визначають ставлення людини до навколишнього світу.

**Опитувальник «Який Ваш креативний потенціал?» (Шкали А і В)** [11] дозволяє діагностувати рівень розвитку творчого потенціалу особистості та здатності до креативного розв'язання проблем.

Так, за допомогою шкали А «Моя особистість» можна визначити такі рівні розвитку творчого потенціалу керівників та працівників освітніх організацій: а) креативний потенціал особистості стримується деякими почуттями стосовно себе; б) креативний потенціал достатньо розвинений, але не завжди проявляється; в) креативний потенціал високорозвинений та наявні здібності надихати до креативності інших.

Шкала В «Мій підхід до розв'язання проблем» дає можливість виокремити такі рівні креативності у розв'язанні проблем у керівників та працівників освітніх організацій: а) стиль розв'язання проблем має тенденцію бути «книжним», йому бракує креативності; б) підхід до розв'язання проблем іноді визначається ригідністю і може приводити до стандартних рішень, які більше, ніж потрібно, спираються на минулі розв'язки подібних проблем; в) відкритий, креативний підхід до розв'язання проблем і здатність підтримувати інших під час розв'язання проблем.

Також на основі поєднання різних шкал опитувальника «Який Ваш креативний потенціал?» (шкали А «Моя особистість», шкали В «Мій підхід до розв'язання проблем» та шкали С «Моє робоче середовище») можна визначити такі рівні *загального творчого потенціалу* керівників і працівників освітніх організацій: а) «Нині Ви розумієте, що всі ми маємо значний потенціал креативності, – йому тільки треба дати шанс проявитися. Тому позбудьтеся перепон для прояву своєї креативності зі свого боку і з боку інших»; б) «У Вас хороший креативний потенціал, який поки прихований і стримується чи Вами особисто, чи Вашим підходом до розв'язання проблем, чи Вашим робочим середовищем. Ви в змозі змінити кожен з трьох аспектів – так чого ж Ви зволікаєте?»; «Ви, вочевидь, висококреативна особистість з великим потенціалом. Продовжуйте розвивати Ваш талант, прагнучи знайти нові шляхи його використання – вдома, у Ваших захопленнях, і, звісно, на роботі».

Окрім того, на основі порівняльного аналізу результатів, які отримані на основі трьох основних шкал опитувальника, зокрема за допомогою шкали С, можна зробити висновки щодо *співвідношення творчого потенціалу керівників (працівників) освітніх організацій та робочого середовища*. Наприклад, це може будуть такі *варіанти співвідношення*: а) «Ваше робоче середовище не підтримує креативного мислення. Подивіться на Ваші бали за пунктами А і В. Якщо вони високі, то Ви, безумовно, відчуваєте напругу на роботі. Як Ви збираєтеся боротися з цим?»; б) «Іноді важко бути креативним на Вашій роботі. Якщо у Вас високі оцінки за пунктами А і В, використовуйте Ваші можливості для того, щоб змінити середовище»; в) «Ви працюєте в ідеальному середовищі для креативної особистості. Однак, якщо у Вас низькі оцінки за пунктами А і В, Вам слід працювати над розвитком Вашої креативного потенціалу. Ніхто не збирається Вам заважати пропонувати нові ідеї».

Окрім того, на основі отриманих результатів можуть бути визначені шляхи *оптимізації такого співвідношення*, тобто подальшого гармонійного співвідношення творчого потенціалу особистості й організації.

У цілому можна *зробити висновок*, що залежно від впливу означених психологічних детермінант, які стосуються як мезо-, так і макрорівня, організаційна культура освітніх організацій може мати як інноваційний, прогресивний, характер, так і традиційний або навіть регресивний характер. У свою чергу, організаційно-професійні та соціально-демографічні детермінанти можуть впливати на оцінку особливостей розвитку організаційної культури різними групами педагогічних працівників, які працюють в освітній організації, що також є важливим для визначення рівня задоволеності ними наявною організаційною культурою та окреслення подальших напрямків її розвитку.

Представлений комплекс методик буде використано для проведення спеціального емпіричного дослідження на наступних етапах діагностики та аналізу означеної проблеми.

## ВИСНОВКИ

Використання наведених методик може сприяти розв'язанню керівниками освітніх організацій та організаційними психологами як «академічних», так і «прикладних» проблем щодо визначення особливостей і детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдаржи Е.С. Организационная культура и вуз / Е.С. Гайдаржи // II Всероссийская научная конференция: Сорокинские чтения-2005. Будущее России: стратегии развития (14–15 декабря 2005 г.) / МГУ им. М.В. Ломоносова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.socio.msu.ru>.
2. Гордієнко В.І. Аналіз методів дослідження організаційної культури професійно-освітніх середовищ / В.І. Гордієнко // Наукові записки НаУКМА. – 2005. – Т. 47 : Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – С. 60–67.
3. Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208.
4. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. ; Львів : Край, 2010. – 212 с.
5. Карамушка Л.М. Чинники розвитку лідерських якостей в аспірантів / Л.М. Карамушка, Т. Г. Фелькель // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 32. – С. 277–283.
6. Ладанов І.А. Соціокультура організації / І.А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматія] / [ред.-сост. Райгородский Д.Я.]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.
7. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Липатов // Организационная психология : хрестоматія / [сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипнюка]. – СПб. : Питер, 2000. – С. 432–443.
8. Погодина А.В. Модели корпоративной культуры вузов / А.В. Погодина, С.Д. Крылова // Психологическая наука и образование. – 2008. – №5. – С. 92–97.
9. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления / В.А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2005. – №1 (13). – С. 54–59.
10. Почебут Л.Г. Кросс-культурная и этническая психология : учебное пособие / Л.Г. Почебут. – СПб. : Питер, 2012. – С. 303–316.
11. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – С. 302–310.
12. Психодиагностика толерантности личности / под ред. Г.У. Солдатовой, Л.А. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – С. 46–51.
13. Серкис Ж.В. Организационная культура школы: методика диагностики / Ж.В. Серкис // Актуальные проблемы психологии. Т. 1 : Социальная психология. Психология управления. Организационная психология. – К. : Ин-т психологии им. Г.С. Костюка АПН Украины. – 2001. – Вип. 1. – С. 240–245.
14. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом: российский опыт. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–63.
15. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб. : ИТМО, 2008. – С. 128–136.
16. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер ; пер. с нем. Н.П. Береговая, И.А. Сергеева. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
17. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2010. – С. 70–71.
18. Cameron, K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. – XVIII. – 221 p.
19. McGuire, S. Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation : Ph.D. Dissertation / Stephen J. J. McGuire. – Washington : The George Washington University, 2003. – 608 p.

## A SET OF INSTRUMENTS TO STUDY CHARACTERISTICS AND DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**L.M. Karamushka, K.V. Tereshchenko, V.I. Lahodzinska, V.M. Ivkin, A.M. Shevchenko**

The authors present three groups of instruments to diagnose the characteristics and determinants of organizational culture of educational organizations. The first group includes the instruments to study the structural components and types of organizational culture. The second group is made up of the instruments to study the main determinants of organizational culture that belong to the meso level (levels of organization's development and creative orientation of the work environment). And the third group is formed by the instruments to study the key determinants of organizational culture that belong to the micro level (levels of development of managers' basic leadership qualities; personnel's attitudes to change, tolerance, and creativity).

**Keywords:** educational organizations, organizational culture, psychological determinants of organizational culture, instruments to study organizational culture and psychological determinants of its development.